

Атика, 2000. – 233 с.

3.Бринчук М.М. Теоретические основы экологических прав граждан / М.М. Бринчук. – М.: Государство и право, 2004. – 255 с.

Получено 25.01.2012

УДК 338.65

Н.С.ПИЖ, канд. екон. наук

Харківський національний технічний університет будівництва та архітектури

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаються питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств шляхом створення та впровадження ефективної системи стратегічного планування їхньої діяльності.

Рассматриваются вопросы повышения конкурентоспособности отечественных предприятий путем создания и внедрения эффективной системы стратегического планирования их деятельности.

The questions of increase of competitions capabilities of domestic enterprises are examined by creation and introduction of the effective system of the strategic planning of their activity.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, стратегічне планування, модель стратегічного планування, поточні, оперативні, стратегічні плани.

В сучасних ринкових умовах середовище діяльності багатьох підприємств характеризується підвищенням складності та невизначеності. Відкритість українського ринку для багатьох груп іноземних товарів обумовлює наявність жорсткої конкуренції, яка є досить тонким і гнучким механізмом управління виробництвом.

Гнучкість механізму конкуренції виявляється у його миттєвій реакції на будь-які зміни обставин навколишнього середовища. У кращому становищі опиняються підприємства, які найкраще пристосовані до змін. У період кризових явищ виробництво з високим ступенем адаптації є більш ефективним і динамічним. Сьогодні підприємство може добитися успіху на ринку лише у тому випадку, якщо його продукція не тільки найбільш повно задовольняє потреби споживачів, але й постійно випереджає їх очікування. Тому для збереження своїх конкурентних переваг на ринку вітчизняні підприємства мають приділяти постійну увагу оцінюванню перспектив та стратегічному плануванню своєї діяльності.

Питанням стратегічного планування і управління на підприємстві присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: О. Берданової, В. Вакуленко, С. Євтухової, Дж. Керона, Ф. Котлера, В.

Терлички, М. Саєнко, Дж. Харрісона, Т. Циби [1-6] та ін. Так, М. Саєнко, зазначає: "В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки" [1, с. 45]. За словами Ф. Котлера, стратегічне планування "...служить плацдармом для будь-якого іншого планування в рамках фірми" [2, с. 126].

Проте багато теоретичних і практичних питань у цій області знань досі не вирішені. Серед них, зокрема, можна виділити проблему вибору найбільш досконалої стратегії та методів стратегічного планування, які має обрати підприємство для досягнення успіху на ринку; проблему визначення достатньої кількості факторів, що оцінюють конкурентоспроможність і їх питомого внеску у єдиний показник конкурентоспроможності; оцінку адаптованості теоретичних положень до конкретних вітчизняних підприємств тощо.

Метою даної статті є розробка ефективної системи стратегічного планування та шляхів її впровадження з ціллю підвищення конкурентоспроможності національних підприємств в сучасних умовах.

Цільова спрямованість підприємства на довгострокову конкурентоспроможність означає, що механізм стратегічного планування повинен включати широкий спектр стратегічних заходів. Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожного підприємства завдань, що досягається різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші завдання стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), та потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо. Невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом. Загальна схема моделі стратегічного планування, орієнтованої на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, наведена на рис.1.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для не-

великих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань – об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів – кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

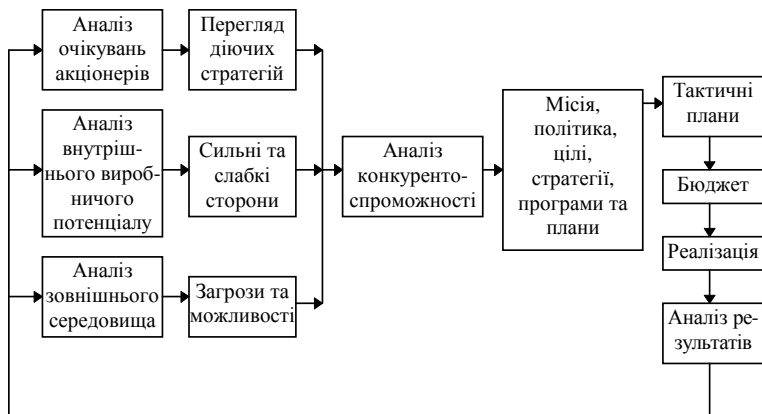


Рис. 1 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства [3, с.181]

На рис.2 показано загальну структуру стратегічного плану, який за змістом відповідає сутності «стратегічного набору». Згідно з даною концепцією, досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечуючих стратегій [4, с. 35].

Забезпечуючі стратегії ресурсного та функціонального типу існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДДКР, фінанси, персонал тощо. Їхня роль – у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку або скорочення того чи іншого напрямку діяльності, наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечуючі плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства по всьому «стратегічному набору», досягаються синергетичні характеристики системи.

Як показує практика стратегічного управління, необхідні перетворення на підприємстві дають змогу здійснити лише взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів. На

рис.3 показано схему взаємозв'язку стратегічних і поточних планів і відмінності в їхньому змісті.

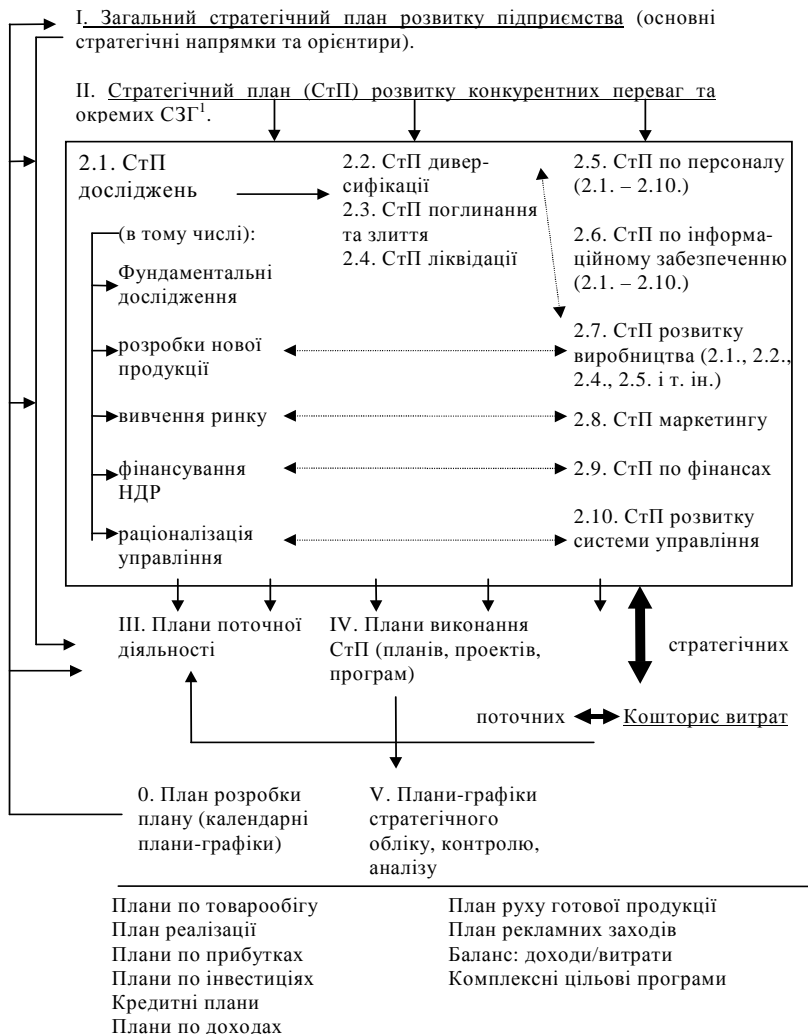


Рис.2 – Загальна структура стратегічного плану підприємства

¹ У багатопрофільних, поліпродуктових фірмах робота в декількох великих, не пов'язаних між собою стратегічних господарських центрах (СГЦ), для яких організовано окремі СГЦ, потребує складання окремих планів або підрозділів загального СтП.

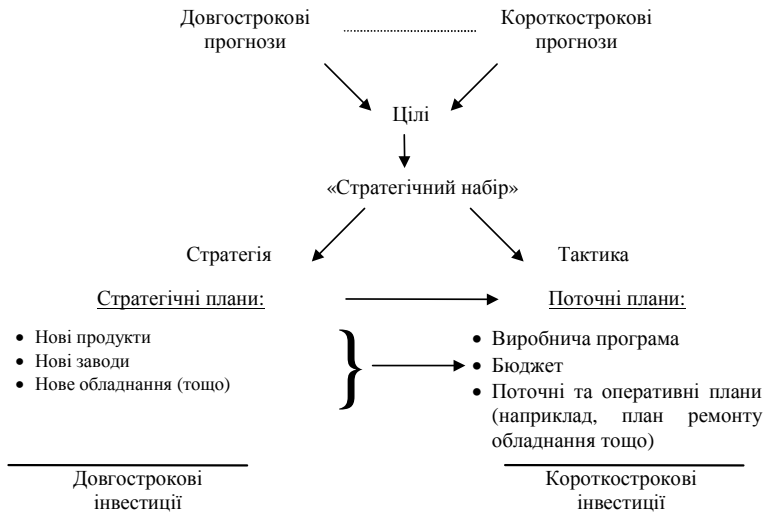


Рис.3 – Зміст та зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства

Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються звичайно терміном на один рік або на коротший термін по кожному окремому підрозділу (наприклад, СГЦ), а потім вже об'єднуються в єдиний бюджет або фінансовий план підприємства.

Розробка стратегічних планів як специфічний вид діяльності являє собою послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів: встановлення цілей; визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації; передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій; організація виконання планових завдань; облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише

в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Реалізація мети стратегічного планування – встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства – можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам: *цілевстановлення та цілереалізація*, коли всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів) підприємства; *багатоваріантність, альтернативність та селективність* – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи; *глобальність, системність, комплексність і забалансованість* – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності підприємства та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації ззовні та всередині підприємства; *спадковість і послідовність* – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ; *безперервність* – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство у початкову позицію; *наукова та методична обґрунтованість*, коли використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища; *реалістичність, досяжність* – врахування особливостей функціонування підприємства, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів; *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвого циклу» підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем, чому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку; *ефективність і соціальна орієнтованість* – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем; *кількісна та якісна визначеність*, коли планування дає певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок; *довгостроковість заходів* – орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Отже, стратегічне планування являє собою набір дій і рішень ке-

рівництва підприємства, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації підтвердити свою місію й досягти своїх цілей. Із всього вищесказаного випливає, що стратегічне планування – це така ланка, спохватившись за яку можна витягнути цілий ланцюг підприємств України. Тому саме стратегічне планування може стати тим, завдяки чому багато вітчизняних підприємств зможуть стабілізувати свою діяльність і одержати необхідний імпульс для подальшого розвитку.

- 1.Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
- 2.Котлер Ф. Основы маркетинга. – СПб.: АО "Корунс", 2004. – 538 с.
- 3.Harrison J.S., Caron H. John. Strategis Management of Organizations and Stareholders. Theory and Cases. West Publishing Co., 1994.
- 4.Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №2(56). – С.159-172.
- 5.Берданова О., Вакуленко В., Терличка В. Стратегічне планування. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
- 6.Євтухова С.М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №3(69). – С.108-113.

Отримано 20.01.2012

УДК 658

А.В.СЕРІКОВ, канд. фіз.-матем. наук, Г.І.СЕМЕНОВА

Харківський національний технічний університет будівництва та архітектури

СИНЕРГЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕТАПОМ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОГО ПРОЕКТУ ЯК ШЛЯХ АКТИВНОГО ВПЛИВУ НА РИЗИКИ В НЬОМУ

За допомогою економіко-математичного моделювання динаміки системи “попит/пропозиція” обґрунтовано можливість активного впливу на ризики на етапі комерціалізації девелоперського проекту, задля чого необхідно використовувати принципи синергетичного управління.

С помощью экономико-математического моделирования динамики системы “спрос/предложение” обоснована возможность активного влияния на риски на этапе коммерциализации девелоперского проекта, ради чего необходимо использовать принципы синергетического управления.

The possibility of active influence on risks on the stage of developer’s project commercialization is grounded with the help of economic and mathematic modelling of the dynamics of system “demand/suggestion” therefore it is necessary to utilize principles of synergetic management.

Ключові слова: девелопмент, ризики, синергетичне управління.

Останнім часом визнається (наприклад, [8, с.17-30]), що в умовах ринкової економіки одним з потужних шляхів зі створення нерухомос-